



Управление изменениями и инновациями в организации

Под **изменениями и инновациями в организационном поведении** понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и количество новых ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями. Незначительные корректировки основных параметров организационной среды (структура, задачи, процессы, персонал и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, крупные — с периодичностью один раз в четыре-пять лет.

Цель изменений — осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Причины организационных изменений и инноваций могут быть

- экономическими
- идеологическими
- организационными
- информационными
- кадровыми и др.

Инновацию можно разделить на 3 группы:

- **технико-технологические** (новые оборудования, приборы, технологические схемы и т.д.);
- **продуктные** (переход на выпуск новых изделий, материалов);
- **социальные**, к которым относится:
 - ? **экономические** (новые материальные стимулы, показатели системы оплаты труда)
 - ? **организационно-управленческие** (новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т.д.)
 - ? **собственно социальные**, то есть целенаправленные изменения внутриколлективных отношений (выборность бригадиров, мастеров, новые формы гласности, воспитательной работы, как, например, наставничество, создание новых общественных органов и т.д.)
 - ? **правовые**, главным образом выступающие как изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве.

Классификация изменений и инноваций:

по организации проведения

запланированные

незапланированные

по срокам

краткосрочные

долгосрочные

По отношению персонала:

- повышающие эффективность работы персонала;
- повышающие квалификацию работников;
- направленные на улучшение климата, повышение удовлетворенности трудом и др.

По способу осуществления следует различать нововведения:

- экспериментальные, то есть проходящие стадию апробации, проверки;
- прямые, реализуемые без экспериментов.

По объему:

- точечные (правила);
- системные (технологические и организационные системы);
- стратегические (принципы производства и управления).

По назначению:

- направленные на: эффективность производства;
- улучшение условий труда;
- обогащение содержания труда;
- повышение управляемости организации;
- повышение качества продукции.

Возможные положительные воздействия инноваций :

- снижение издержек;
- снижение вредности труда;
- повышение квалификации и др.

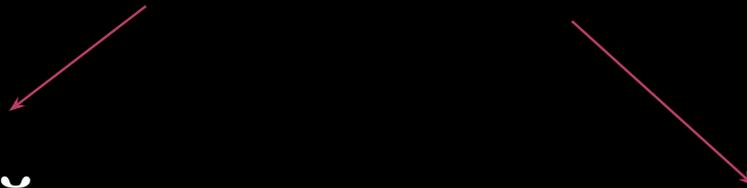
Возможные отрицательные воздействия инноваций:

- финансовые затраты на их проведение;
- снижение эффективности работы на начальном этапе;
- социальная напряженность и др.

ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ В ОТНОШЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ

- Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом. С тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников. В стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство.

**Управление изменениями может быть
реализовано на основе двух
принципиальных подходов:**



Реактивный подход

**Проактивный (превентивный)
подход**

- **Реактивный подход** — позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.



Проактивный (превентивный) подход — дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих править самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Основными объектами организационных изменений и инноваций являются:

- цели деятельности персонала и организации в целом;
- структура управления организацией;
- технология и задачи трудовой деятельности персонала;
- состав персонала.

Одной из составляющих частей внедрения нововведений является освоение организацией новой идеи. Автору идеи необходимо:

- выявить заинтересованность группы в этой идее, включая последствия нововведения для группы, размер группы, разброс мнений в пределах группы и т.д.;
- разработать стратегию достижения поставленной цели;
- определить альтернативные стратегии;
- окончательно выбрать стратегию действия;
- составить конкретный детализированный план действий.

Людям свойственно настороженно-негативное отношение ко всем изменениям, так как нововведение обычно представляет потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.д. Выделяют три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений:

- **экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем);**
- **психологические (ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы);**
- **социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.).**

При инновации организация работы с людьми осуществляется в соответствии с принципами:

- информирования о существовании проблемы;
- предварительной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);
- инициативы снизу (необходимо распределять ответственность за успешность внедрения на всех уровнях);
- индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.).